

[COURRIER CADRES] « Quiet cracking » : pourquoi autant de salariés craquent en silence

Au sein des équipes de travail se cachent des collaborateurs en situation d'épuisement professionnel. Cependant, il est difficile de déceler les premiers signaux, car certains restent performants et engagés. Voici comment y remédier, d'après Ryne Sherman, directeur scientifique chez Hogan Assessments, spécialiste des comportements professionnels.

Comment expliquer ce « craquage silencieux » ?

Ryne Sherman (RS) – Ce phénomène s'explique par une combinaison de facteurs : pression accrue sur la performance, stress chronique, [insécurité de l'emploi](#) et encore brouillage croissant des frontières entre la vie professionnelle et la vie personnelle, notamment en raison du travail à distance et de sa myriade d'outils numériques. De nombreux salariés se sentent constamment connectés et évalués, mais insuffisamment soutenus par leur manager. Avec le temps, ce déséquilibre engendre [un épuisement émotionnel](#), un sentiment d'isolement et un désengagement. Lorsque les employés estiment qu'ils ne peuvent pas exprimer leurs vulnérabilités sans en subir les répercussions négatives, la détresse s'intériorise. Il en résulte une dégradation progressive et silencieuse de leurs capacités physique et psychique, plutôt qu'une crise assumée exprimée ouvertement à leurs supérieurs hiérarchiques.

Est-ce vraiment nouveau au sein des entreprises ?

RS – Le problème en lui-même n'est pas nouveau : le stress au travail et le burn-out existent depuis des décennies. En revanche, son ampleur, son intensité, sa fréquence et sa visibilité, elles, ont fortement augmenté ces dernières années, notamment à la suite de la pandémie de Covid-19. La transformation rapide des modèles de travail, l'accélération du tout-numérique ainsi que l'évolution des attentes professionnelles des salariés ont amplifié des faiblesses déjà existantes. Les [jeunes générations sont également plus vocales sur les sujets de santé mentale](#) et de bien-être, ce qui modifie la perception du phénomène. Ainsi, si ses racines sont anciennes, le contexte actuel le rend plus répandu et plus visible.

Pourquoi est-ce difficile d'identifier les premiers signaux ?

RS – Il est difficile d'identifier les signaux d'alerte précoces, car ils sont souvent subtils et progressifs plutôt que soudains. Les employés peuvent continuer à respecter les délais tout en luttant intérieurement, masquant leur détresse pour éviter la stigmatisation ou un risque professionnel. Les signaux peuvent inclure un retrait des interactions d'équipe, une [baisse de l'engagement](#), une perte de motivation, de l'irritabilité, du présentéisme forcé, une [augmentation de l'absentéisme](#), ou encore une baisse de la performance. Une forme d'engourdissement émotionnel, de cynisme ou une diminution de la créativité peuvent également apparaître. Comme ces comportements sont souvent interprétés comme des problèmes d'attitude plutôt que comme des signaux de détresse, ils passent souvent inaperçus.

Que faire pour remédier à ce phénomène ?

RS – Heureusement, les entreprises peuvent agir en actionnant différents leviers :

- **Investir dans le développement de compétences et l'évolution de carrière** : Les actifs ont tendance à « craquer en silence » lorsqu'ils ne voient pas d'avenir professionnel dans leurs fonctions actuelles. Les RH et les managers ont tout intérêt à dresser une cartographie des potentiels disponibles ainsi que des trajectoires de croissance possibles afin d'insuffler un sentiment d'utilité et d'appartenance.
- **Former des leaders exemplaires** : Dans de nombreux cas, ce n'est pas la tâche elle-même qui maintient la motivation d'un collaborateur, mais la façon dont son supérieur hiérarchique la dirige. Aussi, pour éviter l'épuisement silencieux, il est essentiel de former les dirigeants à l'écoute, au retour d'informations et au soutien, surtout dans les périodes de pression élevée. L'exemplarité des dirigeants en matière de comportements sains contribue à renforcer les efforts de prévention.
- **Former des managers bienveillants** : Ces derniers doivent reconnaître les changements de comportement et mener à bien les échanges qui en découlent (points de suivi réguliers, canaux de feedback). La charge de travail et les exigences doivent être réévaluées afin d'éviter le surmenage chronique. Des limites claires concernant les horaires de travail doivent être encouragées.
- **Aligner les valeurs de l'entreprise et les motivations intrinsèques des équipes** : L'épuisement silencieux n'est pas toujours le signe d'une mauvaise performance : il peut refléter un décalage béant entre les valeurs prônées par l'entreprise et ce qui motive vraiment le salarié dans la durée. Il est essentiel de comprendre ce lien pour maintenir l'énergie et la motivation à long terme.
- **Créer des espaces de dialogue sécurisants** : Les employés identifient souvent le moment où ils ont atteint leur limite, mais ne trouvent personne à qui en parler. C'est pourquoi, la mise en place de canaux de communication sécurisants permet d'éviter que de petites inquiétudes ne dégénèrent en grandes crises. En favorisant une culture de sécurité psychologique au sein de l'entreprise, les équipes seront à l'aise pour exprimer leurs préoccupations sans crainte du jugement.

fatigué

Infos pratiques

Suivez-nous sur les réseaux !

Bluesky [S3C CFDT TELECOMS PRESTATAIRES](#)

Facebook [S3C Télécoms prestataires IDF](#)

insta [s3telecomsprestatairesidf](#)

Linkedin [S3C Télécoms Prestataires IDF](#)

Threads [s3telecomsprestatairesidf](#)

Tiktok [S3CTélécomsPrestatairesIDF](#)

Liens utiles

[« Quiet cracking » : pourquoi autant de salariés craquent en silence](#)